

**Вывод.** Можно сказать о том, что нематериальная мотивация - является наиболее оптимальным способом повышения эффективности труда при ограниченных материальных ресурсах. Нематериальные поощрения за результативную работу могут стать хорошей антикризисной альтернативой премированию. Став грамотным мотивационным элементом, они способны повысить производительность, сэкономив деньги компании. Но, безусловно, для эффективного управления руководитель должен использовать все возможные методы мотивации, как материальной, так и нематериальной, исходя из целей, а главное – возможностей предприятия.

**Список литературы:** 1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: дело, 1992.-701 с. 2. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999 .3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. 4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. Минск, 2002. 5. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. М.: Экономика, 1997. 6. Драчёв Е.А., Юликов Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие. М.: Академия, 2002 7. Менеджмент персоналу: Навч. посібник /за заг.ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. 8. Кочкин А.Т. Практика менеджмента - усовершенствование хозяйства. М.: Инфра-М, 2002. 9. Дафт Р.Л. Менеджмент. – Спб.: Питер, 2000. 10. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2005.

Подано до редакції 05.05.2009

**УДК 338.24:330.341.1**

**Д.Ю. КРАМСКОЙ**, ст. преподаватель, НТУ «ХПИ»

## **ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В работе рассматривается концептуальная схема формирования механизма инновационного развития предприятия, состоящая из трёх основных блоков: диагностика текущего состояния инновационного развития предприятия; диагностика угроз инновационному развитию промышленного предприятия; формирование стратегий инновационного развития предприятий.

The conceptual chart of forming of mechanism of innovative development is in-process examined enterprise, consisting from three of basic blocks: diagnostics of current status of innovative development of enterprise; diagnostics of threats to innovative development of industrial enterprise; forming of strategies of innovative development of enterprises.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, инновационное развитие, стратегия, диагностика, методика, угрозы.

**Введение.** Современные условия хозяйствования промышленных предприятий требуют формирования адаптивных к внешним условиям механизмов развития предприятия. Разработка таких механизмов требует учета всех факторов и построения системы поддержки реализации механизмов. Поэтому для повышения качества развития предприятия в области инноваций необходимым является формирование механизма инновационного развития предприятия. Под механизмом

инновационного развития следует понимать комплекс методик оценки и управления инновационным развитием предприятий [1, 2] .

**Постановка задачи.** В исследовании для формирования механизма инновационного развития предприятия необходимо разработать концептуальную схему механизма, который включил бы себя такие основные блоки (рис. 1): Блок 1 – «Диагностика текущего состояния инновационного развития предприятия», Блок 2 – «Диагностика угроз инновационному развитию промышленного предприятия», Блок 3 – «Формирование стратегий инновационного развития предприятий»

**Методология.** Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных специалистов по проблемам инновационной деятельности. Обоснованность результатов исследования, выводов и рекомендаций, которые направлены на повышение уровня внедрения научно-технических разработок в производство, обусловлена применением системного подхода, при помощи которого разработана концепция формирования механизма инновационного развития предприятия.

Построение данной схемы базировалось на ряде принципов:

1) целостность. Реализация всех блоков концептуальной схемы направлена на решение задачи инновационного развития предприятия.

2) динамичность. Само понятие развития – изменения во времени – подразумевает реализацию всех блоков во временном разрезе. И хотя, для блока 3 динамика не наблюдается в явном виде, она присутствует при формировании стратегий на стратегический период.

3) иерархичность. В данном механизме каждый блок находится на определенном уровне иерархии. И их реализация должна осуществляться в определенной последовательности.

4) эмерджентность. Каждый блок представляет собой составную часть механизма инновационного развития предприятия, однако решение их по отдельности не дает достаточного эффекта. И только, объединяя их в механизм инновационного развития, можно достигнуть более качественного эффекта при управлении инновационным развитием предприятия.

5) открытость. Экономические системы как класс социальных систем являются открытыми. Это создаёт определенные трудности при управлении ими, однако позволяет более вариативно осуществлять управленческое воздействие.

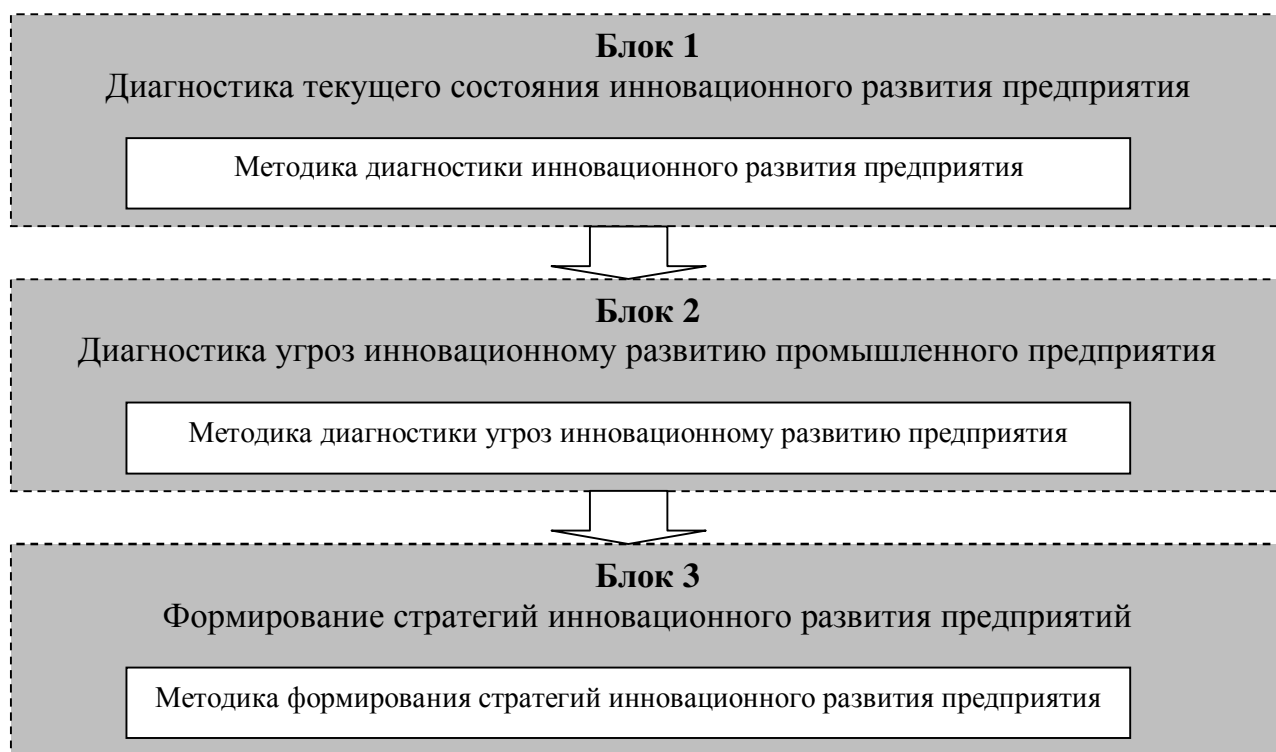


Рис 1. - Концептуальная схема механизма инновационного развития предприятия

Рассмотрим каждую из составляющих данного механизма.

Блок 1. Диагностика текущего состояния инновационного развития предприятия.

Инновационное развитие промышленного предприятия является многомерным процессом, протекающим во времени, для описания которого необходимо корректно сформировать признаковое пространство.

Проведенный анализ литературных источников [4, 5] и статистической отчетности предприятий позволил сформировать следующую систему показателей, которая будет использоваться для диагностики инновационного развития промышленного предприятия (рис. 2).

Все существующие показатели могут быть разделены на две группы: абсолютные и относительные. В связи с тем, что промышленные предприятия имеют различные показатели инвестиций, причинами которых могут выступать ряд субъективных факторов как экономического так и политического характера, то в качестве факторов, формирующих данную систему, были выбраны относительные показатели. Приведенные показатели формируют пять основных составляющих инновационного развития предприятий: общие показатели, производственно-технологические показатели, трудовые показатели, маркетинговые показатели, товарные показатели.

Общие показатели характеризуют количество инвестиций, которые идут на инновацию в различных составляющих капитала предприятия, а именно, в собственном капитале и общем капитале, и реновацию.



Рис. 2 - Пространство факторов инновационного развития предприятия

Производственно-технологические показатели характеризуют различные виды инвестиций (краткосрочные и долгосрочные, собственные и бюджетные) на инновации для улучшения технологий и оборудования.

Трудовая составляющая инноваций включает в себя ряд показателей, связанных с количеством научно-технических работников, молодостью и способностью к изменениям работников.

Инновации в сфере маркетинга подразумевают использование инвестиций на продвижение товара, его сбыт, рекламу. Несмотря на небольшое количество показателей в данной составляющей, она оказывает большое влияние на инновационное развитие предприятий. Так как в современных условиях жесткой конкуренции способность продать стоит наравне со способностью произвести продукцию.

Товарная составляющая – это группа показателей, характеризующих удельный вес инновационной продукции, продукции, которая была технологически изменена или усовершенствована. Необходимо отметить, что данные показатели используют значение отгруженной продукции, что отражает позитивный эффект и возможность продажи этой продукции. Для диагностики инновационного развития предлагается рассматривать его с двух позиций (рис.3).



Рис. 3 - Анализ инновационного развития

Диагностика инновационного развития включает исследование инновационного потенциала предприятия, который характеризует возможности инновационного развития предприятия и оценку его текущего положение.

Таким образом, диагностика позволяет определить различие между потенциалом и текущим положением, то есть определить недоиспользование возможностей для инновационного развития предприятия.

Следовательно, целью первого блока механизма инновационного развития предприятия является диагностика инновационного развития, которая включает анализ инновационного потенциала и оценку текущего инновационного развития предприятия.

В качестве средства, позволяющего реализовать цель первого блока механизма, выступает разработанная исследовании методика диагностики инновационного развития предприятия, которая состоит из таких этапов (рис. 4).

Реализация данной методики осуществляется путем последовательной реализации каждого этапа.

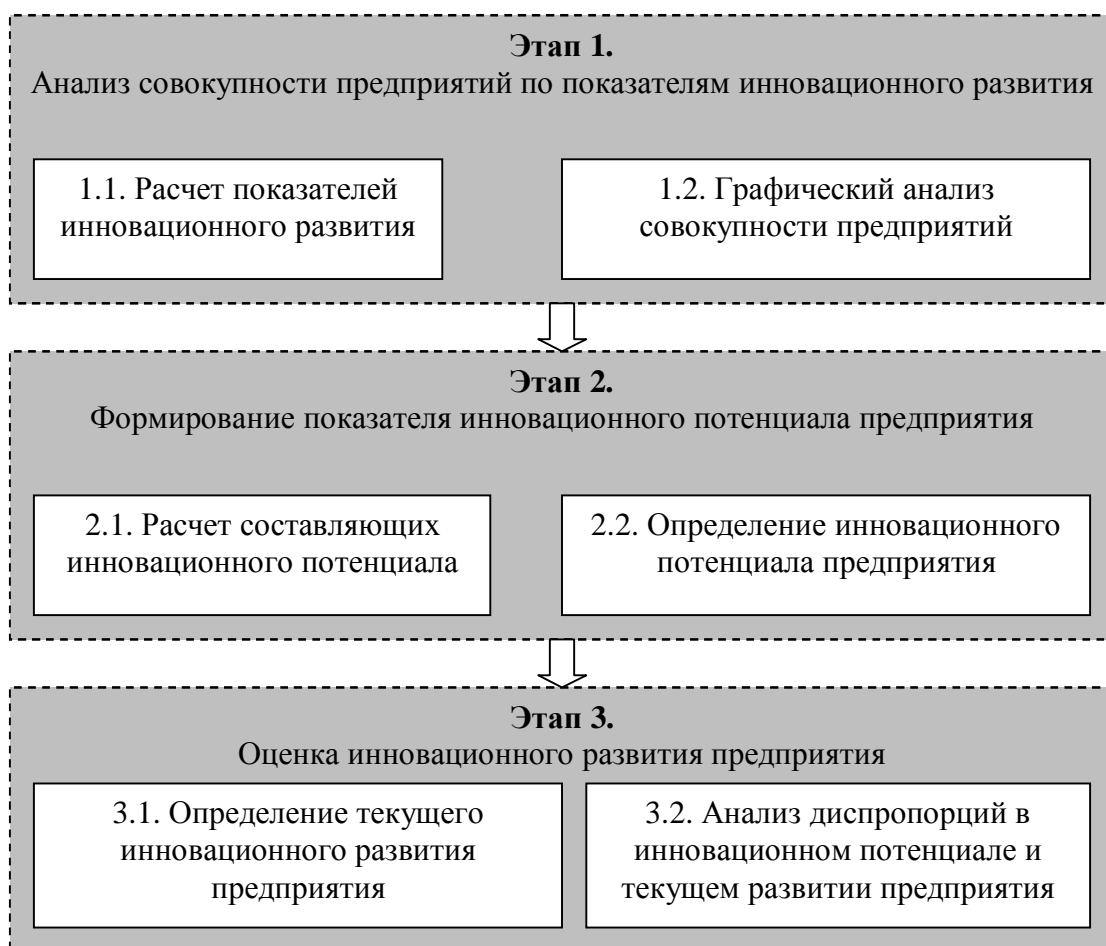


Рис. 4 - Составляющие методики диагностики инновационного развития предприятия

Каждый из предложенных этапов, в свою очередь, состоит из блоков, решающих отдельные задачи. Исследование составляющих методики диагностики инновационного развития предприятия позволило определить цель, задачи каждой составляющей методики, а также выбрать инструментарий реализации составляющей (табл. 1).

Блок 2. Формирование стратегий инновационного развития предприятий.

Под стратегией в экономической литературе [2, 3] понимается совокупность мер и правил, направленных на достижение определенных целей в стратегическом периоде хозяйствования.

В исследовании под стратегией инновационного развития предприятия будем понимать комплекс мероприятий направленных на максимальное использование инновационного потенциала предприятия в стратегическом периоде. Под стратегическим периодом будем понимать период решения стратегических задач предприятия, который колеблется от 1 до 5 лет в зависимости от специфики предприятия. В качестве периода выбран период равный три года.

Целью второго блока механизма инновационного развития предприятия является формирование стратегий инновационного развития в зависимости от текущего состояния инновационного развития предприятия и его потенциала. В качестве инструментария,

позволяющего реализовать цель данного блока. является методика формирования стратегий инновационного развития предприятия.

Данная методика состоит из ряда этапов (рис. 5):

Каждый из этапов имеет цели и решает задачи, направленные на формирование стратегий инновационного развития предприятия. Анализ целей, задач и методов их решения представлен в табл. 2.

Блок 3. Диагностика угроз инновационному развитию промышленного предприятия. В экономической литературе понятие угрозы часто пересекается с понятием экономической безопасности, поэтому при определении категории «угроза» необходимо провести анализ исследований, посвященных экономической безопасности предприятия.

Таблица 1 - Характеристика составляющих методики диагностики инновационного развития предприятия

Этап	Цель	Задачи	Инструментарий
1.1. Расчет показателей инновационного развития	Исследовать инновационное развитие промышленных предприятий	а) определение аналитического вида показателей б) расчет этих показателей	Метод относительных коэффициентов
1.2. Графический анализ совокупности предприятий		а) анализ совокупности предприятий по всем показателем, б) выделение предприятий лидеров и аутсайдеров	Графический анализ
2.1. Расчет составляющих инновационного потенциала	Формирование показателя инновационного потенциала промышленного предприятия	а) определение интегрального показателя по каждой составляющей инновационного потенциала	Метод уровня развития
		б) анализ составляющих потенциала	Аналитический метод
2.2. Определение инновационного потенциала предприятия		а) свертка интегральных показателей по каждой составляющей в единый показатель инновационного потенциала	Метод анализа иерархий
		б) расчет инновационного потенциала	Метод аналогов
3.1. Определение текущего инновационного развития предприятия	Исследовать текущее инновационное развитие предприятие	а) рассчитать значение показателя инновационного развития б) определить несоответствие между текущим развитием и инновационным потенциалом предприятия	Аналитический метод
3.2. Анализ диспропорций в инновационном потенциале и текущем развитии предприятия	Исследовать диспропорции в каждой составляющей инновационного развития	Определить в каких составляющих наблюдается наибольшее отличие текущего развития от составляющей потенциала	Аналитический метод

Основными отечественными исследователями в данной области выступали Абалкін Л. І., Бланк І. А., Боков В. В., Бородіна О. О., Клебанова Т.С.Паламарчук О. І, Терещенко О. О., Турило А. М., Чернова Н.І и др.

Исследование категории «угроза» [1, 4] позволило определить под угрозой вероятность наступления неблагоприятного события для предприятия, которое может привести к изменению его функционирования. С точки зрения инновационного развития под угрозой будем понимать возможность наступления

событий, которые могут привести к невозможности полного использования инновационного потенциала предприятия.

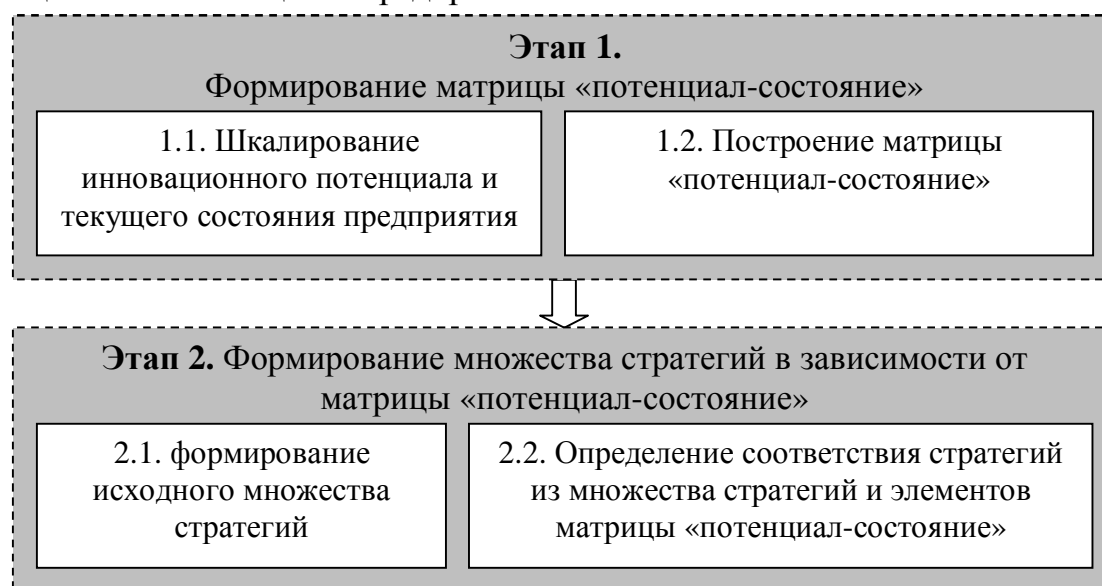


Рис. 5 - Структура методики формирования стратегий инновационного развития предприятия

Таблица 2 - Характеристика составляющих методики формирования стратегий инновационного развития предприятия

Этап	Цель	Задачи	Инструментарий
1.1. Шкалирование инновационного потенциала и текущего состояния предприятия	Формирование диапазонов изменения потенциала и текущего состояния	а) исследовать методы шкалирования	Анализ литературных источников
		б) выделить необходимое количество диапазонов	Анализ инновационного потенциала
		в) определить диапазоны изменения инновационного потенциала и текущего развития	Методы шкалирования
1.2. Построение матрицы «потенциал-состояние»	Построить матрицу «потенциал-состояние», которая однозначно помогла интерпретировать инновационное развитие предприятия и сформировать стратегию инновационного развития	а) построение матрицы «потенциал-состояние» по двум осям	Графический метод
		б) интерпретация полученных ячеек матрицы	Аналитический метод
2.1. формирование исходного множества стратегий	Определить все возможные стратегии инновационного развития предприятия	а) сформировать перечень стратегий инновационного развития	Анализ литературных источников
		б) выделить характерные черты каждой стратегии	Анализ литературных источников
2.2. Определение соответствия стратегий из множества стратегий и элементов матрицы «потенциал-состояние»	В зависимости от текущего состояния предприятия и его инновационного потенциала выбрать стратегию инновационного развития, которая позволяет максимально использовать потенциал предприятия	а) поставить в соответствие стратегию и элемент матрицы «потенциал-состояние»	Аналитический анализ
		б) оценить возможность реализации стратегий	Методы прогнозирования

Проведенный анализ позволил выделить следующую классификацию угроз (рис. 6)



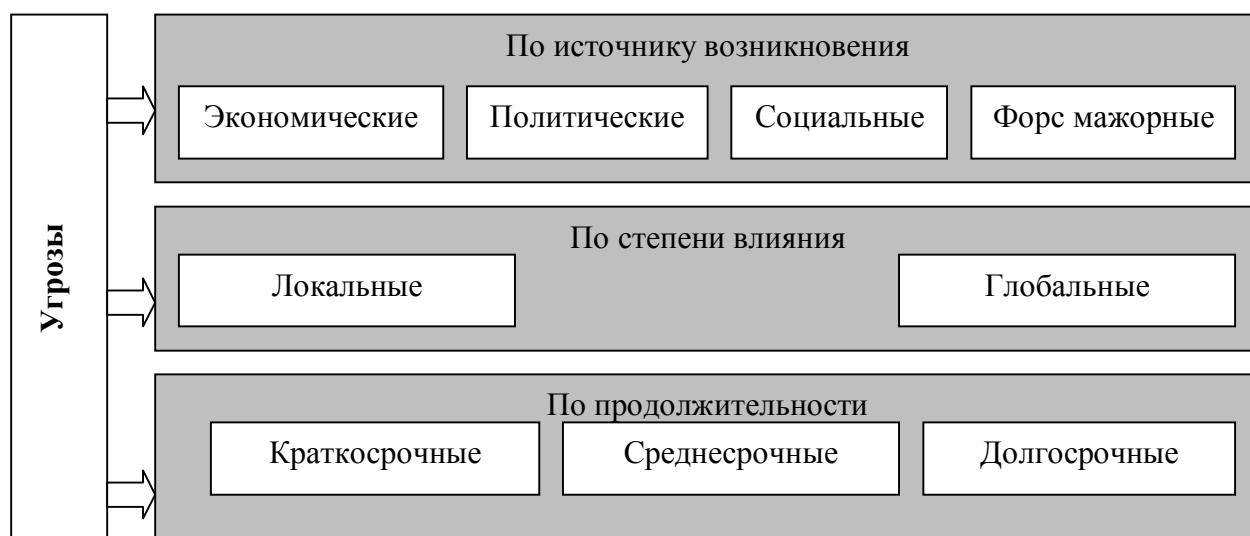


Рис. 6 - Классификация угроз развитию предприятия

Целью данного блока механизма инновационного развития предприятия является выявление наиболее значимых угроз инновационному развитию предприятия, определение степени их влияния, прогнозирование их возникновения и разработка тактических мероприятий на их ликвидацию.

Для достижения данной цели предлагается методика диагностики угроз инновационному развитию предприятия, которая стоит из ряда этапов (рис. 7):

Каждый этап решает ряд задач (рис. 7), инструментарий для решения которых приведен в табл. 3.

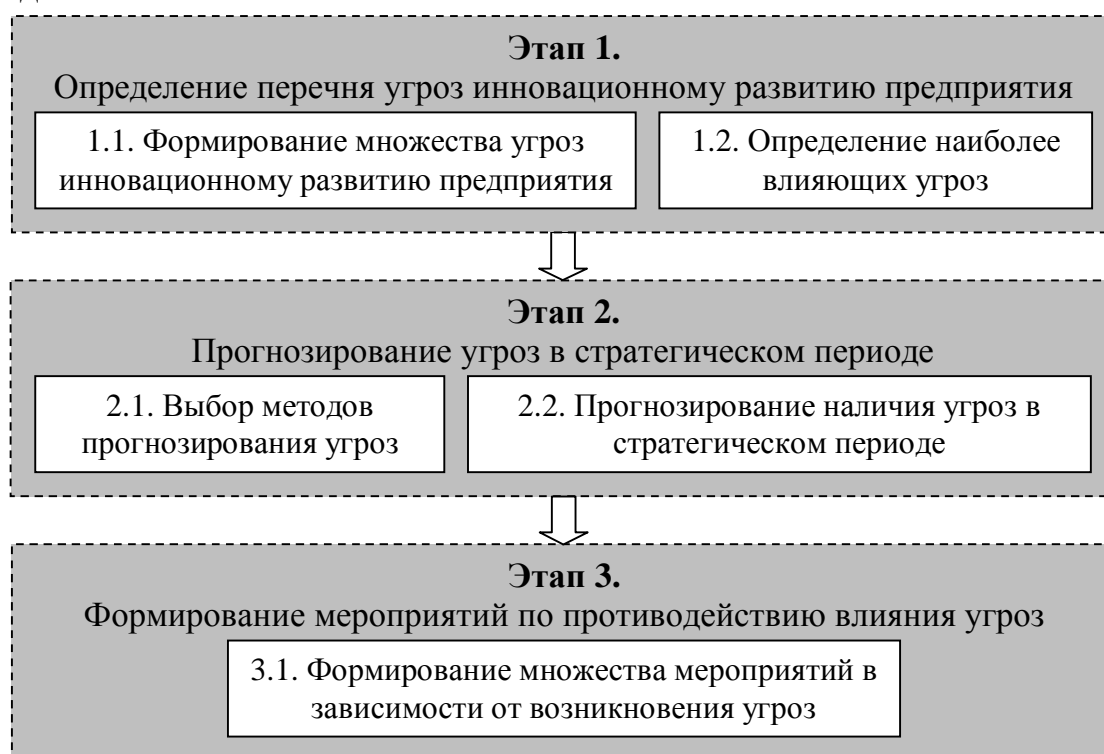


Рис. 7 - Структура методики диагностики угроз инновационному развитию

Таблица 3 - Характеристика составляющих методики диагностики угроз инновационному развитию предприятия

Этап	Цель	Задачи	Инструментарий
1	2	3	4
1.1. Формирование множества угроз инновационному развитию предприятия	Определить угрозы, оказывающие наибольшее влияние на инновационное развитие предприятия	Провести классификацию угроз инновационному развитию предприятия	Анализ литературных источников
1.2. Определение наиболее влияющих угроз		Исследовать влияние каждой угрозы и определить наиболее влияющие группы угроз и угрозы внутри группы	Корреляционно-регрессионный анализ
2.1. Выбор методов прогнозирования угроз	Провести прогнозирование угроз в стратегическом периоде	Провести исследование существующих методов прогнозирования угроз	Анализ литературных источников
2.2. Прогнозирование наличия угроз в стратегическом периоде		Осуществить прогнозирование угроз и определить их доверительные интервалы	Методы прогнозирования
3.1. Формирование множества мероприятий в зависимости от возникновения угроз	Сформировать ряд тактических мероприятий для снижения влияния угроз	Разработать тактические мероприятия по снижению влияния угроз на реализацию стратегии инновационного развития предприятия	Экспертные методы

Основу данной методики составляет изучение существующих угроз по группам и оценка их влияние на инновационное развитие предприятия.

**Результат исследования.** Таким образом, на основе исследований, была разработана концептуальная схема механизма инновационного развития предприятия, который базируется на принципах целостности, эмерджентности, динамичности, иерархичности, открытости и позволяет формировать стратегию инновационного развития предприятия с учетом возникающих угроз.

**Выводы.** Данный комплекс методик оценки и управления инновационным развитием предприятий. в условиях трансформации экономики Украины позволит исследовать текущее инновационное развитие предприятия в контексте развития промышленных предприятий, определить и оценить угрозы инновационному развитию и сформировать комплекс стратегий, повышающих инновационное развитие предприятия.

**Список литературы:** 1. Матросова Л.Н. Формирование организационно-экономического механизма управления инновационными процессами в промышленности. – Луганск: ВУГУ, 2000. 2. Захарченко В.И. Экономический механизм процесса нововведений. - Одесса: АОЗТ "ИРЭНТИТ", 1999. - 200 с. 3. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. - М.: Экономика, 1989. - 167 с. 4. Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганськ: СУНУ, 2000. – 315 с. 5. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 1995. – 264 с

Подано до редакції 05.05.2009